

Dr. Gordana Žurga

POMEN SODELOVANJA ZA DOSEGANJE ODLIČNOSTI

Živimo v času, ki od nas zahteva vedno več in bolje – tako na ravni posameznika, organizacije ali družbe kot celote. Na vseh ravneh zahtevamo ne samo kakovost, pač pa kakovost v najvišji meri – zahtevamo odličnost. Ker se kakovost in odličnost odražata glede na zahteve in pričakovanja, ki pa so vedno višja, pomeni, da se moramo kot posamezniki, organizacije ali družba stalno izboljševati. Stalno izboljševanje je tisto, ki nam odpira pot v višjo kakovost in celo v odličnost. Pot v odličnost je torej povezana z učenjem in s sodelovanjem.

V prispevku je prikazan pomen sodelovanja za doseganje višje kakovosti in odličnosti na različnih ravneh: tako na globalni in nadnacionalni ravni kot na organizacijski ravni. Posebej je izpostavljena vloga države ter njene uprave pri doseganju kakovosti in odličnosti nacionalnega gospodarstva in višji kakovosti življenja državljanov.

1. Novi izzivi na področju kakovosti in odličnosti

Kompleksnost okolja, v katerem živimo in delujemo, stalno narašča. To pa od nas vseh zahteva, da z ustreznim odzivanjem skrbimo za stalen razvoj: podjetja, da ohranjajo oziroma izboljšujejo svojo konkurenčnost, države, da z razvojem svojega upravnega sistema zagotavljajo ustrezne družbene okvire in pogoje življenja in dela,

posamezniki, da osebno napredujemo in da si izboljšujemo kakovost življenja.

Dogajajo se zelo dinamične ter korenite spremembe na večini segmentov sodobnega okolja, ki opredeljujejo in vplivajo na konkurenčnost in obstoj podjetij, konkurenčnost narodnih gospodarstev in celih držav: svetovni demografski trendi, tehnološki razvoj, zlasti razvoj informacijske in telekomunikacijske tehnologije, pa tudi spremembe v družbenih vrednotah, načinu poslovanja in delovanja. Vedno bolj pomemben dejavnik razvoja je **znanje**. Razvijajo in razširjajo se nove tehnologije, pojavljajo se nove, bolj učinkovite in transparentne oblike organiziranja. **Socialne in kulturne raznolikosti se koristijo kot vzvod za kreativnost in inovativnost**, kar po eni strani zahteva po drugi pa omogoča manj hierarhične in manj fiksne metode upravljanja. Novo upravljanje bo zahtevalo tudi nove načine in sredstva za sprejemanje in implementacijo odločitev. Iziv in priložnost bo zagotoviti, da bodo ljudje imeli zadostne zmogljivosti za učenje ter priložnosti za uporabo znanja, in da bodo uspešno usklajevali strpnost, tekmovalnost in sodelovanje.

Globalizacija kot *fenomen* vključuje hkratno **tekmovanje in sodelovanje**; pomeni **soodvisnost in zato soodgovornost**. Globalizacija pomeni, da so pritiski, s katerimi se soočajo organizacije tako v zasebnem kot v javnem sektorju in tudi države kot celote, globalni – vendar pa so globalne tudi možnosti in priložnosti za njihovo delovanje in vplivanje. **Vprašanje je, kako najti pravo ravnovesje ekonomske učinkovitosti, socialne pravičnosti, skrbi za okolje ob hkratnem upoštevanju etike, vrednot in nacionalnih značilnosti.**

Globalizacija ima izjemen vpliv tudi na nadaljnji razvoj upravnih sistemov. Vloga države in njene uprave se namreč spreminja in narekuje **partnersko vlogo države**, kjer država skupaj z vsemi drugimi družbenimi podsistemi kot enakopraven partner skrbi za uspešen razvoj celotnega družbenega sistema. Poudarjen je medsebojni vpliv javnega in zasebnega sektorja, ter doseganje ravnotežja med izvršno, zakonodajno in sodno oblastjo na eni strani in zakoni tržišča, industrije in uporabnikov na drugi strani, upošteva je njihove specifičnosti.

Ugotavljamo, da pojem kakovost spreminja svoj prvotni obseg. Dosedanjim izzivom na področju kakovosti se namreč pridružujejo novi, taki, ki izhajajo iz spremenjenih oziroma novih zahtev do upravnih sistemov¹.

Številne nove zahteve, ki usmerjajo nove izzive na področju kakovosti, vključujejo:

- politične pritiske zaradi nerazrešenih perečih problemov, kot so kriminal, vandalizem in onesnaževanje okolja;
- gospodarske recesije v številnih evropskih državah in iz tega izhajajoče socialne probleme. Ključna skrb oblikovalcev politik in javnih menedžerjev po vsej Evropi je postala socialna izključenost, skupaj s povezanimi problemi rasizma, ksenofobije in protidružbenega obnašanja;
- nizko zaupanje državljanov v politike in politične stranke, kar se odraža zlasti v volilni udeležbi in kar ogroža legitimnost demokratičnih institucij;
- naraščajočo hitrost tehnološkega razvoja, zlasti na področju informacijske in komunikacijske tehnologije, kar predstavlja pritisk na cikle planiranja in tudi na razpoložljivo tehnično znanje v javnem sektorju;
- demografske spremembe, zlasti oblikovanje t. i. starajoče se družbe², kar učinkuje tako, da se nabor kvalificirane delovne sile manjša, sočasno pa se povečujejo javni izdatki za pokojnine, zdravstvo in socialno skrbstvo;
- razvoj diferencirane civilne družbe z novimi informacijskimi in komunikacijskimi potrebami, ki se želi vključevati v oblikovanje politik (zlasti na področju okolja in varnosti). To pa tudi povečuje povpraševanje za več informacij o javnih politikah in javnih storitvah;
- naraščajočo globalizacijo, ki vzpostavlja nacionalne, regionalne in lokalne oblasti kot pomembne ekonomske akterje, soča-

1 Več o tem: G. Žurga: Kakovost slovenske javne uprave v skupnem evropskem upravnem prostoru, 2004.

2 Organizacija OECD ocenjuje, da se bo v naslednjih desetih letih v številnih zahodno evropskih državah upokojilo v povprečju okoli 70 % višjih javnih uslužbencev (navedba po: Bouckaert, Löffler in Pollitt, 2004).

sno pa jih tudi izpostavlja hitri spremenljivosti globalne ekonomije;

- migracije znotraj in zunaj Evropske unije, ki spreminjajo strukturo populacije, kar pomeni, da se odločevalci in javni uslužbenci vedno bolj soočajo z novimi zahtevami vedno bolj multikulture in multietnične družbe.

Izzivi, s katerimi se soočajo države in njihove uprave na področju menedžmenta kakovosti in javnega menedžmenta se nanašajo zlasti na (Bouckaert, Löfflerjeva in Pollitt, 2004):

- potrebo po večjem medsebojnem sodelovanju različnih organizacij javne uprave, tako pri opredeljevanju politik kot pri njihovi implementaciji, hkrati pa tudi po sodelovanju z zasebnim sektorjem, t. i. tretjim sektorjem in višjimi ravnmi oblasti;
- potrebo po integraciji različnih politik različnih organizacij javne uprave, za doseganje strateških učinkov tudi na nižjih ravneh oziroma pri posameznih organizacijah javne uprave in drugih zainteresiranih straneh;
- zagotavljanje trajnostnih politik, tako v ekonomskem, socialnem kot v okoljskem smislu, ob upoštevanju potreb prihodnjih generacij;
- močnejše **partnersko sodelovanje** pri razvoju strategij, načrtovanju javnih storitev, njihovem zagotavljanju in vrednotenju; zagotavljanje upoštevanja in sodelovanja državljanov vseh starostnih skupin ter posebej vključevanje težje vključljivih skupin;
- vključevanje t. i. menedžmenta različnosti kot novega imperativa pri zaposlovanju v javnem sektorju. Javne uprave morajo postati bolj konkurenčni zaposlovalci, da bodo pritegnili kakovostno delovno silo in da je ne bodo 'odganjali' v zasebni sektor. Glede na dejstvo, da organizacije javne uprave navadno ne morejo ponuditi zasebnemu sektorju primerljivih plač, morajo močno delovati na razvoju svojih zaposlenih in ohranjanju njihove motivacije;
- vključevanje novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki zdaj omogočajo uvajanje radikalno novih rešitev obstoječim problemom (npr. tele-zdravljenje ali pa elektronsko nadzorstvo zapornikov);

- bolj intenzivno in tudi bolj ekstenzivno (široko) rabo menedžmenta znanja.

Po mnenju znanstvenih poročevalcev tretje konference o kakovosti v javnih upravah v Evropski uniji Bouckaerta, Löfflerjeve in Politta (2004) so za kakovost evropskih javnih storitev potrebne štiri skupne osnovne zahteve, združene pod oznako 4C: *Continuity, Cooperation, Context in Coherence*, oziroma v prevodu 4K: kontinuiteta, kooperacija, kontekst in koherenca. Če izvzamemo samo en K - kooperacijo: **Sodelovanje je potrebno za ustvarjanje sinergije in za organiziranje ciklov učenja.** Evropski upravni prostor zahteva namreč homogeno kakovost storitev na celotnem teritoriju Evropske unije. Sodelovanje zahteva torej odprtost prek državnih meja in tudi ustrezne strategije učenja.

2. Pomen sodelovanja na globalni in nadnacionalni ravni

Vedno bolj prihaja do izraza potreba po sodelovanju na globalni in nadnacionalni ravni. Politike na nekaterih področjih morajo biti globalne, ker drugačne ne morejo biti uspešne; globalni so namreč problemi, ki jih te politike naslavljajo.

2.1 Vloga države

Slovenija je kot manjša država zelo soodvisna od globalnih tokov gospodarjenja, prostega pretoka ljudi, prenosa tehnologij in gibanja kapitala, tudi zaradi visokega deleža izvoza (Regvar, 2001). Skrb za konkurenčnost slovenskega gospodarstva še naprej ostaja eden od temeljnih ciljev države. Že leta 2002 je bilo v proračunskem memorandumu zapisano, da "možnosti za izkoriščanje prednosti, ki jih ponuja članstvo v EU, niso odvisne le od uspešno sklenjenih pogajanj ter prilagoditve pravnega in upravnega sistema, ampak tudi od razvoja gospodarskega in pravnega okolja, ki bo zagotavljalo narodnemu gospodarstvu obstoj v razmerah, ki bodo zahtevnejše od sedanjih."

Pomembno vlogo pri rasti konkurenčnosti in izboljševanju uspešnosti v pogojih globalizacije ima tudi **obseg javne porabe**. Velik javni sektor namreč ni združljiv z dinamičnim tržnim gospodar-

tvom, saj se gospodarstvo krepi z več trga in ne z naraščanjem javnih izdatkov, kar narekuje potrebo po usklajenosti porabnikov javnih sredstev in tistih, ki ta sredstva prispevajo. Eden od pomembnih kriterijev, ki dočajo konkurenčnost države, pa je tudi učinkovitost njene uprave.

Jasno je, da soodvisnost oža stopnjo domače politične neodvisnosti. Vendar pa – ali je absolutna neodvisnost sploh zaželjena? Številnih pomembnih političnih ciljev namreč ni moč realizirati, če vlade delujejo same; številna so področja, ko se nacionalni interesi lahko varujejo uspešneje ali celo izključno prek skupnega delovanja: okoljska problematika, mednarodni kriminal, promet z drogami idr. Mednarodno sodelovanje lahko celo odpre nove priložnosti za razvoj, kot npr.: delitev političnih strategij, skupno delovanje pri opredeljevanju pravil igre na pomembnih globalnih področjih (telekomunikacije, globalni finančni sistemi).

Vsa ta vprašanja zahtevajo od vlad resen razmislek in obravnavo; v splošnem jih lahko strnemo v dve glavni kategoriji:

- ali obstaja potreba po prilagoditvi struktur oziroma aparata vlade, da bo vlada lahko uspešno delovala v soodvisnem svetu;
- ugotoviti je treba vplive/učinke globalizacije na procese oblikovanja politik v državi na državnem in na mednarodnem nivoju ter razmerja med različnimi akterji oblikovanja politik, z namenom zaščite in ojačitve temeljnih demokratičnih načel v luči nacionalnega in globalnega upravljanja.

Številni upravni procesi so postali bolj vertikalni tudi z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Integriteta Evropske unije kot sistema je odvisna od zmožnosti in pripravljenosti vsake države članice, da prispeva k skupnemu odločanju in da se (nato) ravna po skupnih pravilih. Te vloge participacije in izvajanja so postale z zadnjo širitvijo še bolj pomembne, saj je število članic Evropske unije zdaj bistveno večje, bolj kot povečano število držav članic pa je pomembno povečanje stopnje in obsega interakcij in komunikacij med posameznimi deli sistema in funkcioniranje sistema kot celote.

Slovenija je začela postajati del skupnega evropskega upravnega prostora že v času svojega približevanja in vstopanja v Evropsko unijo (EU), zlasti s harmonizacijo svoje zakonodaje zakonodaji Skup-

nosti, pa tudi z evropeizacijo svojega upravnega sistema in zagotavljanjem t. i. administrativne usposobljenosti za članstvo v EU.

Evropski upravni prostor zajema izdelane evropske politike in pravila, ki vključujejo aktivno vlogo nacionalnih uprav. Je tudi okolje, v katerem morajo nacionalne uprave, za zagotovitev poenotenosti pravic državljanov in gospodarskih subjektov v EU, jamčiti homogeno raven učinkovitosti in kakovosti svojih storitev.

Ravno k temu delu evropskega upravnega prostora pa prispeva menedžment kakovosti kot pomemben del javnega menedžmenta. Kakovost javnih uprav držav članic EU je tudi pomemben element za uresničevanje ciljev t.i. Lizbonske strategije. Delovanje javnih sektorjev nacionalnih držav je prepoznano celo kot eden ključnih dejavnikov za doseganje njenih ciljev.

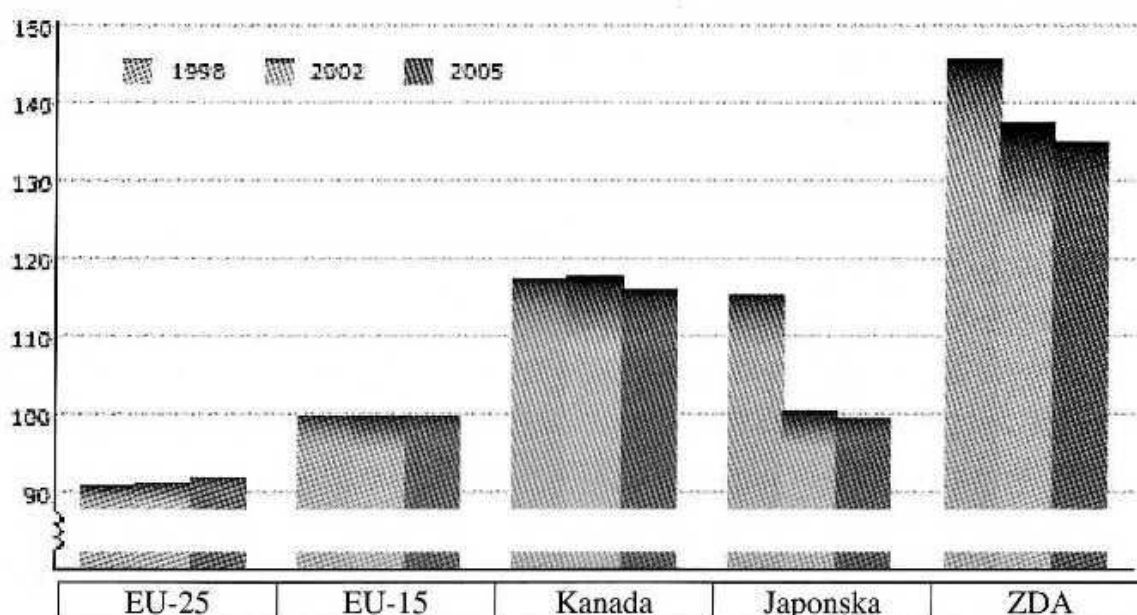
2.2 Sodelovanje za uresničitev ciljev Lizbonske strategije

Evropska unija želi - v tesnem sodelovanju vseh držav članic - postati najbolj konkurenčno in dinamično, na znanju temelječe gospodarstvo, sposobno trajnostne rasti, z več in boljšimi službami in večjo socialno vključenostjo.

Z Lizbonsko strategijo je bilo nameravano doseči (Määttä, 2004) npr. povprečno letno rast okoli 3 % ter povečati stopnjo zaposlenosti na 70 % do leta 2010. Povprečna stopnja rasti v obdobju 2001-2003 je bila pod ciljno vrednostjo 3 %, in sicer 1,2 % na letni ravni, skupna zaposlenost v EU-15 pa je bila leta 2003 64,3 %.

V nadaljevanju je podanih nekaj ključnih primerjav iz statističnega letopisa evropskega statističnega urada Eurostat za leto 2004³. V nekaterih teh prikazov so poleg podatkov za EU-25 in EU-15 prikazani še podatki nekaterih najuspešnejših svetovnih gospodarstev (Kanade, Japonske in Združenih držav Amerike), saj je na doseganje ciljev Lizbonske strategije treba gledati v globalnem kontekstu.

3 Eurostat yearbook 2004, http://cpp.eurostat.cec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-04-001-1/EN/KS-CD-04-001-1-EN.PDF.

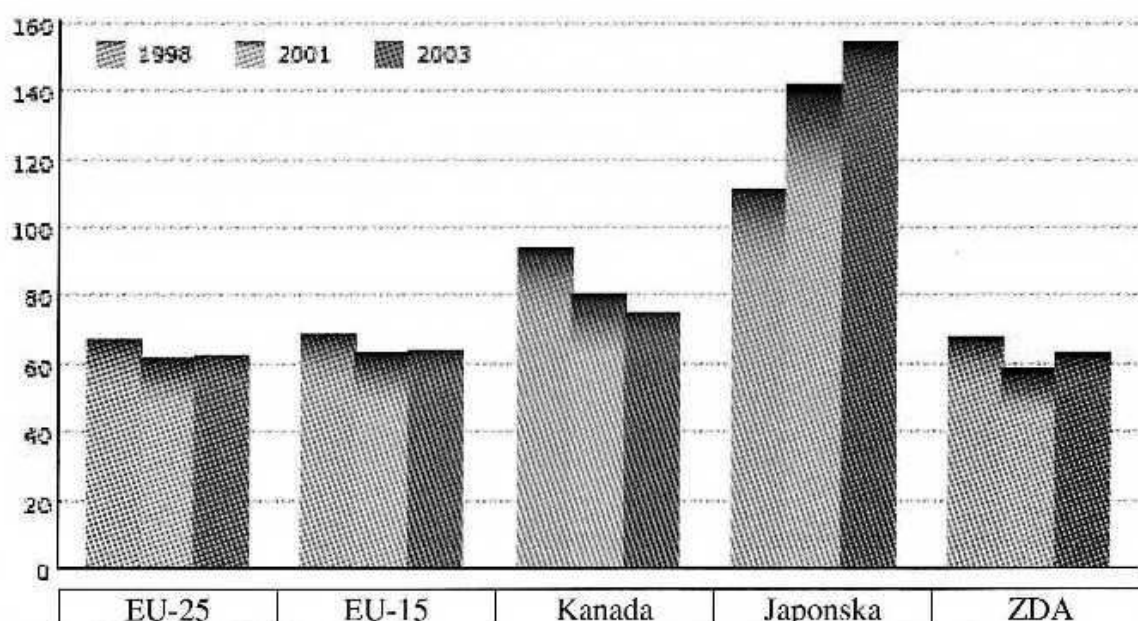


Slika 1: Bruto domači proizvod na prebivalca, v PPS⁴

Vir: Eurostat yearbook 2004, str. 18.

Slika 1 prikazuje bruto domači proizvod na prebivalca za EU-25, EU-15, Kanado, Japonsko in ZDA, in sicer za leti 1998 in 2002 ter napoved za leto 2005.

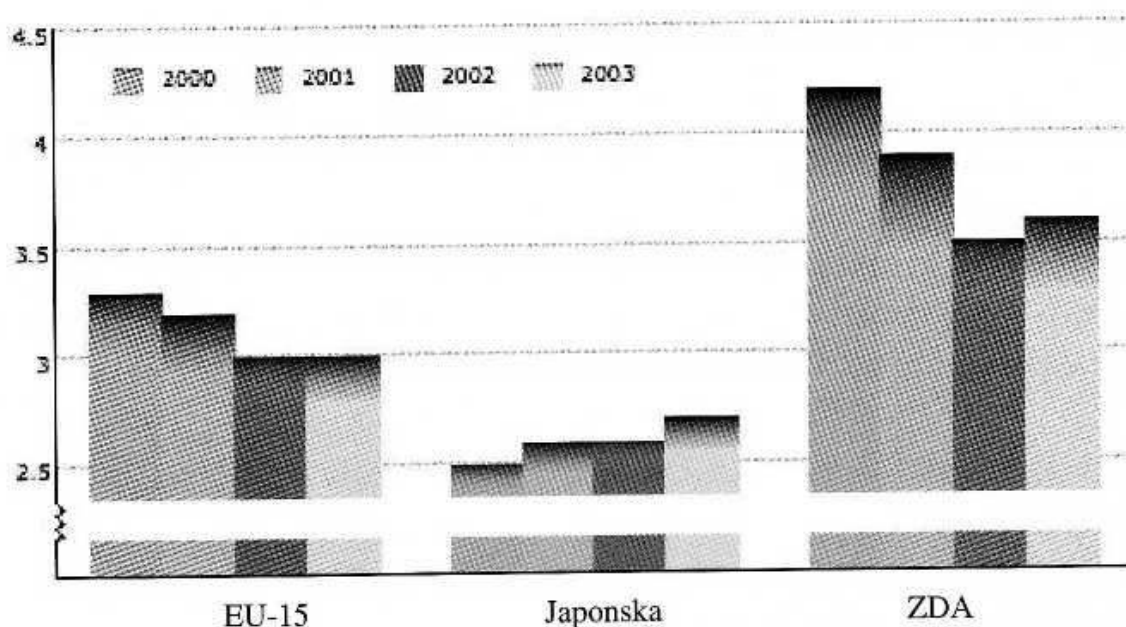
Naslednja slika prikazuje skupni vladni konsolidirani bruto dolg, agregatno za EU-25, EU-15, Kanado, Japonsko in ZDA.



Slika 2: Skupni vladni konsolidirani bruto dolg, v odstotkih od BDP, agregatni

Vir: Eurostat yearbook 2004, str. 19.

In še prikaz, koliko je Evropska unija petnajstih namenila za izdatke v informacijsko tehnologijo, v primerjavi z Japonsko in Združenimi državami Amerike.



Slika 3: Izdatki za informacijsko tehnologijo⁵
Vir: Eurostat yearbook 2004, str. 21.

Številne reforme in ukrepi, ki jih je treba realizirati za implementacijo Lizbonske strategije, so v odgovornosti držav članic. Politično lastništvo strategije pripada torej nacionalnim vladam. Potreba je po ojačanju in razjasnitvi pripadnosti držav članic. To pa se lahko doseže z vzpostavitvijo osredotočenega in skladnega nacionalnega akcijskega načrta.

Slovenija je svoj *Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji*⁶ iz oktobra 2005 postavila na temeljnih ciljih *Strategije razvoja Slovenije*⁷, ki so:

- 4 PPS (Purchasing Power Standards) – standardi kupne moči. Paritete kupne moči (PKM) so tisti pretvorniki valut, ki odpravijo razlike v ravni cen med državami. Pretvorba s PKM pomeni, da je BDP na prebivalca v vseh državah izražen z istim nizom cen, tako da primerjava med državami odraža le razlike v količini proizvedenih izdelkov in storitev.
- 5 V odstotkih od BDP. Vključeni so izdatki za strojno in programsko opremo, drugo opremo in druge storitve.
- 6 Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji, str. 2, <http://www.umar.gov.si/projekti/ostalo/lizbonska-strategija/pr-lizbona.pdf>.
- 7 Strategija razvoja Slovenije, <http://www.umar.gov.si/projekti/srs/StrategijarazvojaSlovenije.pdf>.

- a) v desetih letih preseči povprečno raven gospodarske razvitosti EU (merjeno z BDP na prebivalca v pariteti kupne moči) in povečati zaposlenost v skladu s cilji Lizbonske strategije;
- b) izboljšati kakovost življenja in blaginjo vseh posameznikov in posameznikov, merjeno s kazalniki človekovega razvoja, zdravja, socialnih tveganj in družbene povezanosti;
- c) uveljavljati načela trajnosti kot temeljnega kakovostnega merila na vseh področjih razvoja, vključno s ciljem trajnostnega obnavljanja prebivalstva;
- d) s svojim razvojnim vzorcem, kulturno identiteto in zavzetim delovanjem v mednarodni skupnosti postati v svetu prepoznavna in ugledna država.

Strategija opredeljuje pet prednostnih razvojnih nalog za dosego teh ciljev.

Prva prednostna razvojna naloga: konkurenčno gospodarstvo in hitrejša gospodarska rast:

- spodbujanje podjetniškega razvoja in povečanje konkurenčnosti,
- povečanje prilivov razvojno spodbudnih domačih in tujih naložb,
- podpora internacionalizaciji gospodarstva,
- povečanje konkurenčne sposobnosti storitev,
- uspešna vključitev v evropski tečajni mehanizem ERM 2 in prevzem evra.

Druga prednostna razvojna naloga: učinkovito ustvarjanje, dvo-smerni pretok in uporaba znanja za gospodarski razvoj in kakovostna delovna mesta:

- povečanje gospodarske učinkovitosti in vlaganj v raziskave in tehnološki razvoj,
- izboljšanje kakovosti izobraževanja in spodbujanje vseživljenjskega učenja.

Tretja prednostna razvojna naloga: učinkovita in cenejša država:

- povečanje institucionalne konkurenčnosti in učinkovitosti države,
- razvojno prestrukturiranje javnih financ,

- zagotovitev boljšega delovanja pravosodnega sistema.

Četrta prednostna razvojna naloga: sodobna socialna država in večja zaposlenost:

- izboljšanje prilagodljivosti trga dela,
- posodobitev sistemov socialne zaščite,
- zmanjševanje družbene izključenosti in socialne ogroženosti.

Peta prednostna razvojna naloga: povezovanje ukrepov za doseganje trajnostnega razvoja:

- trajno obnavljanje prebivalstva,
- skladnejši regionalni razvoj,
- zagotavljanje optimalnih pogojev za zdravje,
- izboljšanje gospodarjenja s prostorom,
- vključevanje okoljevarstvenih meril v sektorske politike in potrošniške vzorce,
- razvoj nacionalne identitete in kulture.

2.3 Vloga javnega sektorja

Na polovici obdobja od sprejema Lizbonske strategije⁸ pa do začrtane realizacije postavljenega cilja je zdaj poudarek na njeni implementaciji, vedno močnejše pa se postavlja tudi vprašanje vloge javne uprave in javnega menedžmenta v kontekstu Lizbonske strategije.

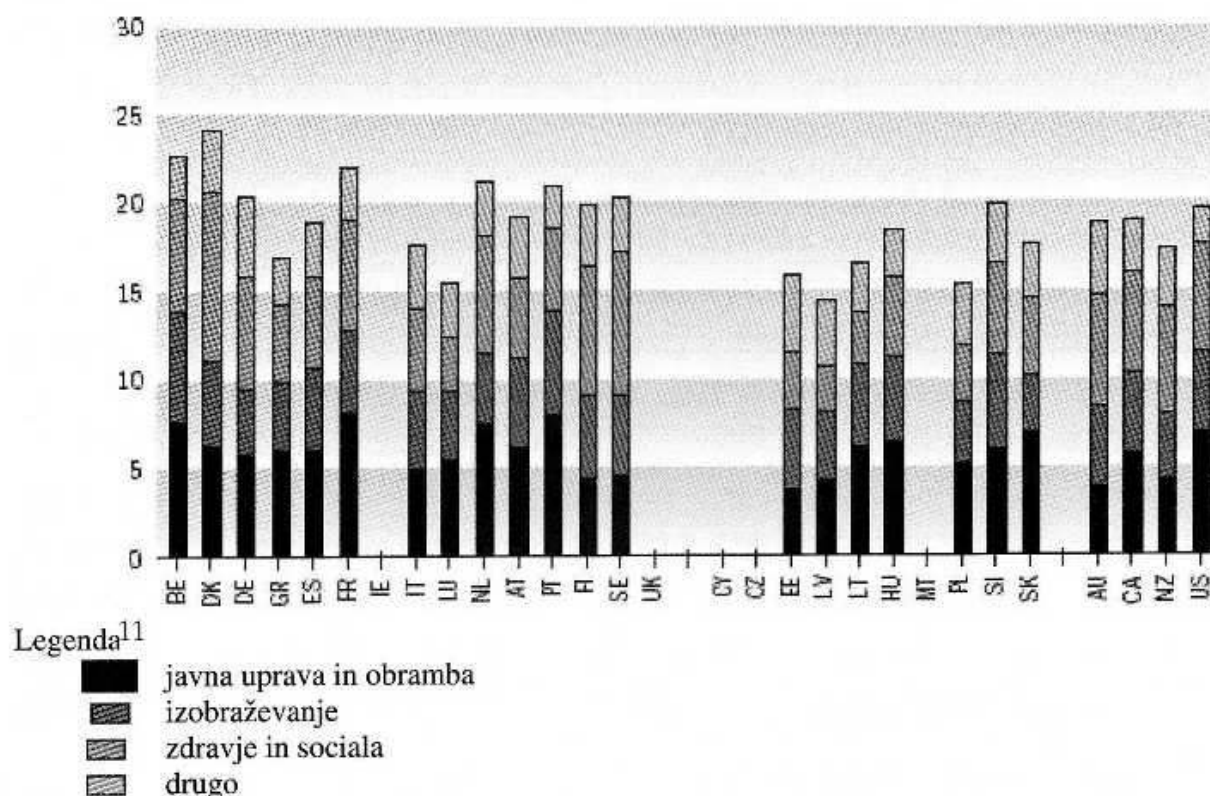
V letu 2004 je bila izvedena raziskava o delovanju javnih sektorjev v EU *Public Sector Performance*⁹, v katero je bilo zajetih vseh 25 držav Evropske unije ter dodatno še štiri neevropske države: Avstralija, Kanada, Nova Zelandija, in Združene države Amerike (ZDA). Raziskava je, med drugim, pokazala, da celovito delovanje javnega sektorja v primerjavi s stopnjo zaupanja, ki jo ima prebivalstvo v institucije, kaže na dokaj močno korelacijo. Zelo majhna pa je povezanost med delovnimi učinki javnega sektorja in obsegom potrošnje države. Najboljše rezultate pri tem dosega Finska: najbolj učinkovito izvajanje javnih storitev visoke kakovosti ob zmerno vi-

8 Predstavitev lizbonskih reform za razširjeno Unijo, Evropska komisija, marec 2004.

9 Public Sector Performance; An international comparison of education, health care, law and order and public administration.

sokih stroških¹⁰.

Zanimiv je tudi prikaz dodane vrednosti, ki jo k bruto domačemu proizvodu prispeva sektor javnih storitev.



Slika 4: Dodana vrednost¹² v sektorju javnih storitev za leto 2001

Vir: Public Sector Performance, 2004, str. 55.

Dodana vrednost v sektorju javnih storitev kaže precejšnje variiranje med državami. Najboljše rezultate v letu 2001 so dosegle Danska, Belgija in Francija, najslabše pa Luksemburg, Latvija in Poljska

¹⁰ Po poročilu o globalni konkurenčnosti 2004–2005 Svetovnega gospodarskega foruma iz oktobra 2004 je izmed 104 držav prav Finska zasedla prvo mesto, sledijo ZDA in na tretjem mestu Švedska; Slovenija se je uvrstila na 33. mesto.

¹¹ AT – Avstrija, BE – Belgija, CY – Ciper, CZ – Češka republika, DE – Nemčija, DK – Danska, EE – Estonija, ES – Španija, FI – Finska, FR – Francija, GR – Grčija, HU – Madžarska, IE – Irska, IT – Italija, LT – Litva, LU – Luksemburg, LV – Latvija, MT – Malta, NL – Nizozemska, PL – Poljska, PT – Portugalska, SE – Švedska, SI – Slovenija, SK – Slovaška, UK – Združeno kraljestvo; AU – Avstralija, CA – Kanada, NZ – Nova Zelandija, US – Združene države Amerike.

¹² V odstotkih od skupne dodane vrednosti.

- okoli 15 %. Slovenija je v letu 2001 dosegla dodano vrednost v sektorju javnih storitev okoli 20 %.

Podatki iz Statističnega letopisa 2005¹³ kažejo, da je k bruto domačemu proizvodu Slovenije v letu 2004 javna uprava, skupaj z obveznim socialnim zavarovanjem (L), prispevala 6,7 % dodane vrednosti, izobraževanje (M) 5,8 % ter zdravstvo in socialno skrbstvo (N) 5 % dodane vrednosti.

Pomembna ugotovitev raziskave je, da je pri državah, zajetih v raziskavo, med obsegom porabe javnih sredstev in delovnimi učinki javne uprave izkazana le šibka povezanost. Povzamemo lahko, da imajo torej vse države še manevrski prostor za izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti svojega javnega sektorja in javne uprave in za bolj smotrno rabo javnih sredstev.

Raziskava je tudi pokazala, da ni enoznačne povezanosti med kakovostjo javnih storitev kot jo vidijo državljani ali gospodarski subjekti (subjektivna merila in indikatorji) ter kakovostjo, izmerjeno na osnovi objektivnih standardov delovanja. To pa je jasno sporočilo, da je treba povsod tam, kjer državljani podvrednotijo delovanje javne uprave, javnosti zagotavljati še več informacij o svojem delovanju.

Na javni sektor lahko pogledamo z dveh vidikov, zunanjega in notranjega (Määttä, 2004). Z zunanjega zornega kota javni sektor neposredno in posredno vpliva na družbo in vse akterje prek oblikovanja in implementacije politik, reguliranja, pobiranja davkov in zagotavljanja storitev. Njegova vloga in vpliv na konkurenčnost in rast temelji na intervencijah v življenje ljudi in gospodarskih subjektov.

Z notranjega zornega kota pa zmožnost javnega sektorja za zagotavljanje kakovostne in učinkovite uprave in storitev zavisi od internih struktur in procesov ter kompetenc, zlasti v povezavi s strokovnostjo, menedžmentom in voditeljstvom.

¹³Statistični letopis 2005, http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=26&leto=2005&jezik=si.

3. Organizacijsko učenje in stalno izboljševanje za doseganje odličnosti

Da lahko spremenimo organizacijo, je treba razviti proces učenja o tem, kaj moramo spremeniti. Najbolj uspešne organizacije si vgradijo samoobnavljajoči proces učenja. Dejavno učenje označuje proces, v katerem so aktivnosti in stalno eksperimentiranje vgrajeni v proces učenja. Najbolj uspešno usposabljanje in podpora za organizacijske spremembe je tisto, katerega bistveni del učnega načrta predstavlja dejansko delo, ki ga je treba realizirati pri spreminjanju organizacije.

Nujno torej je, da se organizacija razvija in v svoje delovanje vgradi mehanizme stalnega izboljševanja. To pa vključuje tudi **iskanje priložnosti** za nenehno izboljševanje.

Organizacijski razvoj pomeni usmerjen napor, ki je načrtovan, zajema celotno organizacijo in je voden z vrha, da bi izboljšal učinkovitost in zdravje organizacije z načrtovanimi posegi v procese organizacije. Temelji na spoznanjih behavioristične znanosti.

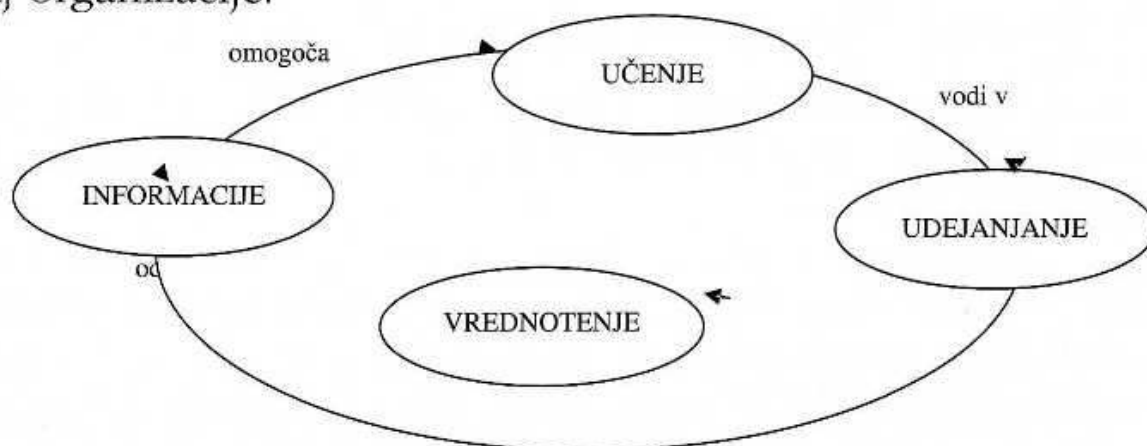
Načrtovan napor pomeni, da gre za sistematično diagnosticiranje organizacije, razvoj strateškega načrta izboljševanja ter angažiranje virov za njegovo realizacijo.

Pri organizacijskem razvoju si v organizacijah navadno prizadevajo doseči nekatere od naslednjih ciljev:

- **razvoj mehanizma stalnega izboljševanja**, ki bo vgrajen v delovanje organizacije tako, da bo omogočal udeležanje sprememb v delovanje organizacije;
- **izboljševanje učinkovitosti**, kar zajema uvedbo postopkov za analiziranje delovnih nalog in porazdelitev virov ter vzpostavitev stalne povratne informacije o delovanju sistema ali njegovega dela;
- **doseganje visoke stopnje sodelovanja ob nizki stopnji tekmovalnosti med posameznimi organizacijskimi enotami**, saj je to ena izmed poglavitnih ovir za doseganje uspešnosti na nivoju celotne organizacije; obseg porabljene energije za nepotrebno tekmovanje gre namreč na račun realizacije delovnih nalog;
- **vzpostavitev pogojev za reševanje konfliktov**, saj moramo konflikte razumeti kot neizogibne probleme, ki jih je treba razrešiti, da homo sploh lahko sprejemali ustrezne odločitve;
- **sprejemanje odločitev na podlagi podatkov in informacij** in ne na podlagi položaja posameznih odločevalcev.

Pri iskanju priložnosti za stalno izboljševanje organizacije uporabljajo različne pristope za diagnosticiranje stanja. Organizacije, ki stremijo k odličnosti, se navadno naslanjajo na model poslovne odličnosti. V Sloveniji je razširjen EFQM¹⁴ model poslovne odličnosti, ki je tudi podlaga nacionalni nagradi za kakovost Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost, v javni upravi pa model CAF¹⁵ (Common Assessment Framework) – Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju, razvit na osnovi EFQM modela in Speyerskega modela, in je prilagojen na okolje organizacij v javnem sektorju. Dobro osnovo za stalno izboljševanje predstavljajo tudi standardi kakovosti ISO 9000. Obstajajo še številni drugi pristopi in metode za diagnosticiranje organizacije. Odločitev o tem, za kateri pristop se organizacija odloči, je odvisen tudi od že doseženega razvoja in organizacijske zrelosti.

Posebej omenimo še *benchmarking*¹⁶ kot proces organizacijskega učenja. Pomeni učenje od boljših, z namenom, da podpremo organizacijo k hitrejši spremembi tako, da bomo sami delali bolje in dosegali boljše rezultate. Priložnosti za izboljševanje iščemo zunaj organizacije.



Slika 5: Model benchmarkinga¹⁷

¹⁴ EFQM model poslovne odličnosti je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti EFQM (The European Foundation for Quality Management) in velja tako za organizacije v zasebnem kot za organizacije v javnem sektorju. V številnih državah je ta model podlaga za podeljevanje nacionalne nagrade za kakovost, tudi v Sloveniji.

¹⁵ CAF (Common Assessment Framework) predstavlja pripomoček za ocenjevanje kakovosti znotraj upravnih sistemov EU. Njegov namen je trojen: ocenjevalni instrument na nacionalni ravni, sredstvo komunikacije in pripomoček za izvajanje benchmarkinga med državami članicami EU.

¹⁶ Vedno bolj se uporablja tudi izraz *benchlearning*, ki poudarja ravno komponento organizacijskega učenja.

¹⁷ Model je bil prvič predstavljen na Skupini za inovativne javne storitve ob pričetku vodenja delovnega področja Benchmarking in dobre prakse septembra 2004; avtorica: G. Žurga.

Benchmarking pomeni preučevanje procesov, dobrih praks in metod od tistih organizacij, ki na relevantnem področju delujejo odlično. Predpogoj pa je dobro poznavanje lastnega procesa. Le na ta način bomo lahko ugotovili razkorak oziroma razliko med našim in primerjanim delovanjem.

Benchmarking bi lahko poimenovali tudi učenje preko zgledov. Vsako spreminjanje in izboljševanje je neposredno povezano z učenjem. Osnovni problem pri iskanju priložnosti za izboljševanje je, da organizacija to počne z njej znanimi pristopi. Primerjava z drugimi pa omogoči ravno to, da na problem pogleda z drugega zornega kota ter si tako poveča možnosti za dejansko izboljšanje.

Trend pri benchmarkingu pa ni več zgolj primerjanje in učenje od istovrstnih ali sorodnih organizacij, pač pa od organizacij s podobnimi procesi, ne glede na panogo oziroma področje delovanja, saj le tako lahko spodbujamo in sprožamo tudi **inovativnost** lastnih rešitev. Inovativnost pa je eden temeljnih imperativov naše sedanjosti in tudi prihodnosti!

4. Prizadevanja za kakovost in odličnost v slovenski upravi

Leta 1993 je bil izdelan *Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije* kot temeljni dokument in vodilo za doseg končnega cilja - odlične kakovosti.

Vizija nacionalnega programa kakovosti je, da Slovenija postane v zavesti evropske in svetovne javnosti prepoznavna kot država kakovosti in država blaginje. Ob sistematičnem izvajanju nacionalnega programa kakovosti so bili predvideni številni rezultati, od katerih izpostavljam samo nekatere:

- povečanje konkurenčnosti gospodarstva in države v celoti,
- povečanje števila organizacij s sistemi kakovosti, certificiranimi v skladu z ustreznimi mednarodnimi standardi,
- kakovost v storitvenih organizacijah v gospodarstvu in negospodarstvu bo sestavni del njihove poslovne politike,
- tudi javne ustanove in državne inštitucije bodo prilagodile poslovanje mednarodnim standardom kakovosti,
- z dvigom kakovosti okolja in bivanja se bomo približevali idealu državne blaginje,

- zavest o kakovosti bo na bistveno višji ravni, osvojili bomo nov stil in nov nač- in razmišljanja, dela in življenja.

Izvajanje programa je bilo časovno umeščeno v obdobje od leta 1993 do leta 2020 in razdeljeno v tri medsebojno tesno povezane faze:

- 1993-2000: Evropska in mednarodna primerljivost,
- 2001-2010: Konkurenčna in kompetitivna kakovost,
- 2011-2020: Odlična kakovost.

Oktober 1996 je Vlada RS sprejela dokument ***Politika kakovosti državne uprave***. Njegova vsebina zajema izjave o:

- etičnem delovanju vseh v državni upravi,
- partnerskem odnosu do državljanov, gospodarstva, prijateljskih držav in sodelavcev,
- zagotavljanju evropsko primerljivih razmer za družbeni in gospodarski razvoj Slovenije,
- razvoju pravnoekonomskega sistema za harmonizacijo s sodobnimi evropskimi standardi, normativi in zakonodajo,
- zavzemanju za evropski model poslovne odličnosti in stalni skrbi za pravočasno lastno izobraževanje in usposabljanje,
- skrbi za urejeno, pregledno in povezano delovanje znotraj ministrstev ter med njimi in upravnimi teritorialnimi enotami,
- zavedanju o podjetniških priložnostih države uprave glede razvoja družbe,
- uspešni in učinkoviti rabi proračunskih sredstev ter
- ustvarjanju možnosti za kakovostno delo in življenje državljanov Republike Slovenije.

Decembra 2003 je Vlada Republike Slovenije sprejela nov dokument ***Politika kakovosti slovenske javne uprave***¹⁸, kjer so poudarjene vrednote: naravnost na uporabnike, učinkovito vodenstvo, razvijanje partnerstev, razvoj in vključevanje zaposlenih, nenehne izboljšave procesov, stalno učenje in inoviranje, družbena odgovornost in usmerjenost v rezultate, ter na njihovi osnovi:

- zakonito, samostojno, politično nevtrarno, nepristransko, odgo-

¹⁸http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/politika_kakovosti.doc.

- vorno, odprto in etično ravnanje;
- zagotavljanje partnerstva posameznikom, gospodarskim in nevladnim organizacijam, drugim državam in mednarodnim organizacijam;
 - prizadevanje za medsebojno usklajeno delovanje izvršilne, zakonodajne in sodne veje oblasti;
 - uporaba mednarodno uveljavljenih orodij za stalno učenje, inoviranje in izboljšave, zagotavljanje in upravljanje celovite kakovosti ter strateškega načrtovanja, ter na tej podlagi in prek izmenjave dobrih praks oblikovanje, doseganje in spremljanje javno podprtih in merljivih ciljev in rezultatov dela;
 - uspešna, učinkovita in gospodarna raba proračunskih sredstev in drugih virov;
 - stalno izboljševanje in standardizacija upravnih procesov, tudi z e-poslovanjem ter projektnim in timskim pristopom;
 - načrtno spodbujanje in motiviranje razvoja, kompetentnosti in zadovoljstva zaposlenih v upravi.

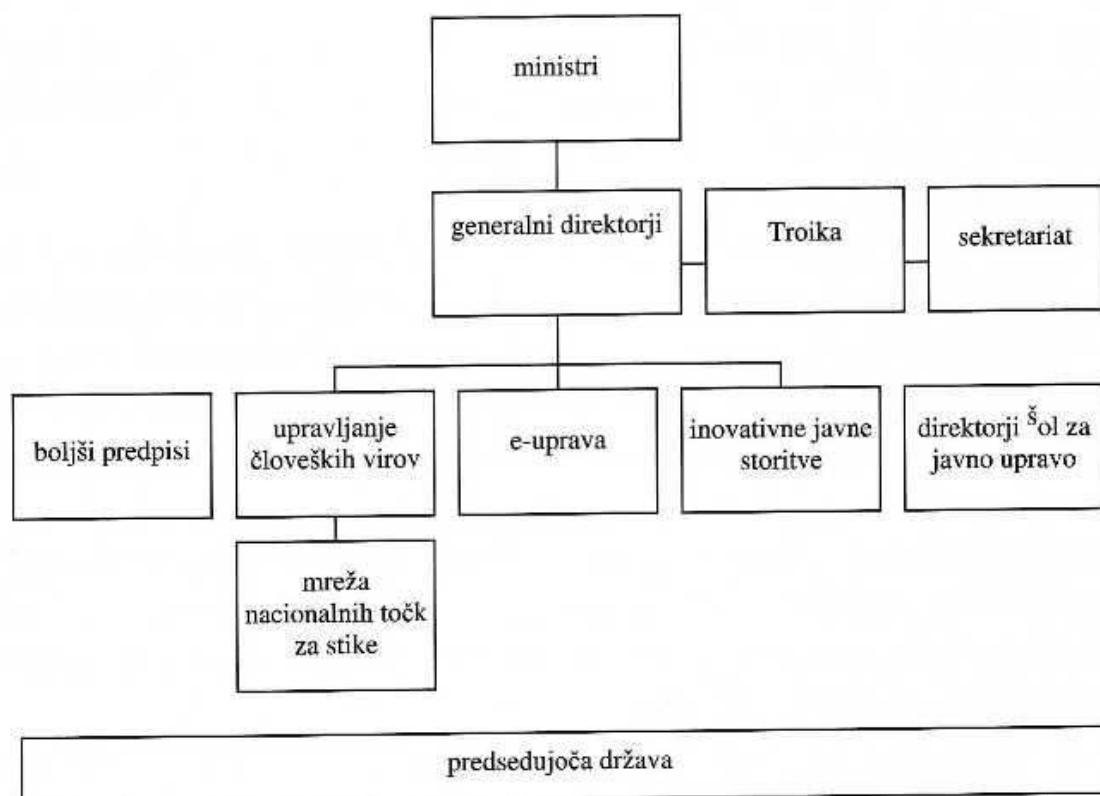
Močan zagon je kakovost v javni upravi dobila z umestitvijo tega področja kot pomembnega stebra reforme slovenske uprave v letu 2002. Pomemben prispevek k temu je dal tudi Odbor za kakovost, ustanovljen na Ministrstvu za notranje zadeve v letu 1999 ter posamezni projekti kakovosti. Že konec leta 2000 je bila razvita metodologija za ugotavljanje zadovoljstva strank v upravnih enotah. Letno ugotavljanje zadovoljstva strank je postalo obveza za organe javne uprave v letu 2002, z Uredbo o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami. V letu 2006 uvajamo še mesečno spremljanje zadovoljstva strank¹⁹, katerega namen je še hitrejši odziv organov javne uprave na povratno informacijo svojih strank.

Številne organizacije v javni upravi so uvedle sistem vodenja kakovosti po standardih ISO 9000, v veliki meri – tudi v merilih evropskega upravnega prostora – se izvaja samoocenjevanje organizacij po CAF, vedno več organizacij javne uprave se naslanja na EFQM model poslovne odličnosti. Kar 14 organizacij javne uprave se je vključilo v pilotni projekt Priznanja Republike Slovenije za poslov-

¹⁹ Uredba o upravnem poslovanju, člen 17.

no odličnost v javni upravi 2004 in doseglo zgedne rezultate. Rezultat v okviru 301-350 točk, dosežen znotraj prvega pilotnega projekta v javni upravi, je za rang 50 točk višji kot ob primerljivih prvič organiziranih projektih na področjih *zdravstvo* in *turizem* (Kern Pipan in Leon, 2005).

Ko govorimo o prizadevanjih po višji kakovosti in odličnosti v slovenski javni upravi, velja izpostaviti tudi naše sodelovanje v Evropski mreži javnih uprav *European Public Administration Network – EPAN*. Namen delovanja mreže je zlasti podpora izmenjavi dobrih praks, izkušenj, idej, informacij o programih ter razvoj skupnih orodij za uporabo v javnih upravah držav članic EU in v Evropski komisiji. Delovanje mreže je v osnovi neformalno, mandat njenega delovanja pa so odločitve, resolucije in srednjeročni programi, ki so jih sprejeli ministri, pristojni za javno upravo, in generalni direktorji za javno upravo, ter prednostne naloge vsakokratnega predsedstva EU.



Slika 6: Struktura evropske mreže javnih uprav

Vir: Report on the potential impact of EU enlargement on the European Public Administration Network, 2003, str. 7.

Temeljno podporo daje mreži vedno država, ki predseduje Evropski uniji. Skupino generalnih direktorjev sestavljajo generalni direktorji, pristojni za javno upravo iz držav članic Evropske unije, Evropske komisije, in generalni direktor Evropskega inštituta za javno upravo (EIPA). Troiko sestavljajo generalni direktorji za javno upravo trenutno predsedujoče države Evropske unije, prejšnje in prihodnjih dveh. V njej sodelujeta tudi Evropska komisija in Evropski inštitut za javno upravo.

Slovenija sodeluje v vseh programih Evropske mreže javnih uprav. Kot pomemben prispevek Slovenije velja za leti 2004 in 2005 izpostaviti, znotraj Skupine za inovativne javne storitve, zlasti:

- (a) vodenje delovne skupine za benchmarking in dobre prakse ter
- (b) primerjalni pregled na področju menedžmenta kakovosti v javnih upravah držav članic Evropske unije²⁰.

In, nenazadnje, Slovenija ima glede kakovosti svoje javne uprave ambiciozne cilje. Pomemben zagon nadaljnjemu razvoju slovenske javne uprave predstavlja ustanovitev Ministrstva za javno upravo, ki ima opredeljeno naslednje poslanstvo²¹:

»Naše poslanstvo je prijazna in učinkovita javna uprava. Prijazna do uporabnikov, zaradi katerih javna uprava obstaja, in do javnih uslužbencev, ki so bistvo javne uprave. Prijazno javno upravo pa moramo vsi skupaj doseči s čim bolj učinkovito izrabo kadrovskih, finančnih in materialnih virov ter znanja v javni upravi.

Slovenska javna uprava spoštuje načela zakonitosti in pravne varnosti, politične neutralnosti in strokovne samostojnosti, odprtosti in usmerjenosti k uporabniku, strokovnosti in kakovosti, skladnosti, racionalnosti in učinkovitosti.

Naš cilj je doseči zadovoljstvo uporabnikov in javnih uslužbencev ter zagotavljati takšno javno upravo, ki bo ne samo primerlji-

20 Primerjalni pregled Menedžment kakovosti v javnih upravah držav članic EU, <http://www.eupan.org>.

21 <http://www.mju.gov.si/index.php?id=37>.

va z javnimi upravami drugih držav članic Evropske unije, temveč bo glede napredne organizacije, zadovoljstva uporabnikov in javnofinančnih učinkov sodila med najboljše v Evropski uniji.»

Poglavitni cilji Ministrstva za javno upravo v mandatu 2004 do 2008 so²²:

- (1) usmerjenost uprave k uporabnikom,
- (2) učinkovit uslužbenški sistem in pravični plačni sistem,
- (3) kakovostno in učinkovito poslovanje javne uprave in
- (4) odprtost in preglednost poslovanja celotne javne uprave.

5. V središču odličnosti je vedno človek

Uresničitev zastavljenih ciljev glede nadaljnjega razvoja Slovenije ni domena samo gospodarstva ali pa samo vlade – je domena vseh segmentov slovenske družbe in vsakega posameznika. Posamezniki pri tem nastopamo vsaj v dveh vlogah: po eni strani smo zaposleni, delavci v organizacijah gospodarstva ali negospodarstva, zasebnega ali javnega sektorja, v pridobitnih ali nepridobitnih organizacijah, ki s svojim delovnim doprinosom pripomoremo k ustvarjanju nove vrednosti. Po drugi strani smo kot davkoplačevalci odjemalci upravnih in širših družbenih storitev, ki jih za nas zagotavlja naša država. Kot taki imamo tudi posamezniki do države in njene uprave lastne zahteve in pričakovanja.

V osrčju delovanja vsake organizacije: podjetja, institucije idr. so vedno ljudje, tudi v upravi. Zlasti zaposleni v upravi imamo obvezo in priložnost učiti se, nadgrajevati naše znanje in kompetence ter prek izboljševanja kakovosti lastnega dela izboljševati organizacijo, v kateri delamo. Imamo priložnost sooblikovati upravne in širše družbene storitve na način, da država služi državljanom in ne obratno, in tako prispevati k višji kakovosti življenja. Kot strokovnjaki na svojih delovnih področjih imamo priložnost prispevati k razvoju posameznega strokovnega področja ter s prenosom znanja in izkušenj bogatiti zakladnico strokovne besede.

Živimo v času, ko se spreminjajo tudi ustaljeni življenjski vzorci.

²² Več informacij na spletnih straneh Ministrstva za javno upravo: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=37>.

Pot šolanje – stalna zaposlitev – upokožitev ni več samoumnevna, kot posamezniki se na tej poti soočamo s prevzemanjem vedno večjega deleža tveganja nase. Rešitev se kaže v **tvornem sodelovanju in partnerstvih, odprtosti in prispevanju inovativnosti**, kar je gibalno razvoja in s tem višje kakovosti. Sočasno sodelovanje in tekmovanje je že del naše stvarnosti – ne samo na ravni posameznika pač pa tudi na ravni države in tudi v širšem evropskem in svetovnem – globalnem merilu.

6. Sklepno

Odlična kakovost je cilj, ki si ga je Slovenija zadala že leta 1993 in ga zapisala v Nacionalni program kakovosti. Vizija nacionalnega programa kakovosti je, da Slovenija postane v zavesti evropske in svetovne javnosti prepoznavna kot država kakovosti in država blaginje. Izvajanje programa je bilo časovno umeščeno v obdobje do leta 2020: 1993–2000: evropska in mednarodna primerljivosti; 2001–2010: konkurenčna in kompetitivna kakovost; 2011–2020: odlična kakovost.

Vidimo, da se cilji slovenskega nacionalnega programa kakovosti prekrivajo s cilji, ki si jih je Slovenija zadala na področju konkurenčnosti narodnega gospodarstva in z zunanje političnimi cilji, vsi ti pa morajo rezultirati v ustvarjanju možnosti za kakovostno delo in življenje državljanov Republike Slovenije.

Pomen države pri zadovoljevanju družbenih potreb njenih prebivalcev, zagotavljanju konkurenčnosti narodnega gospodarstva in pri sledenju cilju odlične kakovosti dela in življenja je nedvoumen. Zato niti delovanje države niti dojemanje države kot toge tvorbe ni več dopustno, in to se v resnici vedno hitreje spreminja.

Še do nedavno aktualna paradigma “Razmišljaj globalno – deluj lokalno” se umika paradigmi “**Razmišljaj globalno – deluj globalno**”, in dodajmo: “**Vključuj inovativnost lokalnega**”. Če želimo torej (o)krepi konkurenčnost slovenskega gospodarstva in ga narediti prepoznavnega v globalnem merilu, moramo razmišljati globalno in delovati globalno: prek sodelovanja in vplivanja (v mednarodnih asociacijah in njihovih različnih organizacijskih oblikah), pris-

pevanja kreativnosti in zagotavljanja prepoznavnosti ter sooblikovanja in bogatenja globalne prihodnosti.

Sodelovanje je torej ključno za doseganje višje kakovosti in odličnosti, in sicer **sodelovanje na vseh ravneh in prek (miselnih) meja**.

Literatura in viri

- Bouckaert, G., Löffler, E., Pollitt, C. (2004). Taking Stock: The Quality Journey from Lisbon to Rotterdam and Beyond. 3rd Quality Conference for Public Administrations in the EU, Rotterdam, september 2004, <http://www.3qconference.org/>.
- Eurostat yearbook 2004, http://epp.eurostat.ec.eu.int/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-04-001-1/EN/KS-CD-04-001-1-EN.PDF.
- Kern Pipan, K.; Leon, L. (2005). Izkušnje in perspektiva prvega pilotnega projekta Priznanja Republike Slovenije za poslovno odličnost (PRSP) v javni upravi 2004. Zbornik XII. dnevnov slovenske uprave Uprava med politiko in stroko, Portorož. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Määttä, S. (2004). The Lisbon Strategy and Strategy-Focused Public Administration, EIPA, 2004. (<http://www.eupan.org/index.asp?option=documents§ion=details&id=43,27.2.2005>);
- Nacionalni program kakovosti Republike Slovenije. (1993). Ljubljana.
- Politika kakovosti državne uprave. (1996). Sklep Vlade Republike Slovenije.
- Politika kakovosti slovenske javne uprave, http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/doc/politika_kakovosti.doc.
- Predstavitev lizbonskih reform za razširjeno Unijo. Evropska komisija, marec 2004, http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/pdf/COM2004_029_sl.pdf.
- Program reform za izvajanje Lizbonske strategije v Sloveniji, oktober 2005, <http://www.umar.gov.si/projekti/ostalo/lizbonska-strategija/pr-lizbona.pdf>.
- Proračunski memorandum za leti 2003 in 2004, oktober 2002.
- Public Sector Performance; An international comparison of education, health care, law and order and public administration. Social and Cultural Planning Office of the Netherlands. Report 2004/8, september 2004.
- Regvar, B. (2001). Upravljanje kadrovskih virov kot paradigma uspešnosti managementa v dobi globalizacije. Zbornik 20. znanstvenega posvetovanja o razvoju organizacijskih ved *Management in globalizacija*. Str. 3-9.
- Report on the potential impact of EU enlargement on the European Public Administration Network, 2003, <http://www.eipa.nl/home/eipa.html>.
- Slovenija v številkah 2004. Statistični urad Republike Slovenije, junij 2004.
- Statistični letopis 2005. Statistični urad Republike Slovenije, http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=26&leto=2005&jezik=si.
- Stopar, A; Žurga, G. (ur.): Kakovost v državni upravi, Ministrstvo za notranje zadeve, september 2000.
- Strategija razvoja Slovenije, junij 2005, <http://www.umar.gov.si/projekti/srs/>

StrategijarazvojaSlovenije.pdf.

- Uredba o načinu poslovanja organov javne uprave s strankami. Uradni list Republike Slovenije, št. 22/2001, 81/2003.
- Uredba o upravnem poslovanju. Uradni list Republike Slovenije, št. 20/2005, 106/2005, 30/2006.
- Žurga, G. (2005). Vloga benchmarkinga in dobrih praks za organizacijsko učenje in stalno izboljševanje, *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2005*, Zbornik konference, Ministrstvo za javno upravo, str. 5–21.
- Žurga, G. (2005). Trendi evropske in slovenske kakovosti. Zbornik XII. dnevov slovenske uprave *Uprava med politiko in stroko*, Portorož. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Žurga, G. (2004). Slovenija na tretji konferenci o kakovosti v javnih upravah v Evropski uniji; Udejanjati priložnosti, *Slovenska uprava*, letnik 4, številka 4, oktober 2004, str. 38–39.
- Žurga, G. (2004). Evropska mreža javnih uprav, *Kadrovska služba Vlade Republike Slovenije: Kadrovske informacije*, številka 13, julij 2004, str. 8–11.
- Žurga, G. (2004). Integracija slovenskega upravnega sistema v skupni evropski upravni prostor, *Slovenski politološki dnevi 2004: Slovenija v Evropski uniji – možnosti in priložnosti*, maj 2004, Zbornik znanstvenega srečanja, Fakulteta za družbene vede.
- Žurga, G. (2004): *Kakovost slovenske javne uprave v skupnem evropskem upravnem prostoru*, *Dobre prakse v slovenski javni upravi 2004*, Zbornik konference, Ministrstvo za notranje zadeve, str. 25–49.
- Žurga, G. (2004). Slovenija na pragu novih priložnosti. Prispevek k projektu *Rastoča knjiga*, januar 2004, <http://www.ds-rs.si/RastKnjiga/prispevki.htm>.